

**Évaluation de Bellanet  
Examen des activités  
et des résultats  
1997-2002**

**Sommaire et  
réponse de  
Bellanet**

PRÉPARÉ POUR :



PAR :



Mai 2003

## SOMMAIRE DES RÉSULTATS D'ÉVALUATION ET RECOMMANDATIONS

L'évaluation 2002-2003 de ses activités et de ses résultats offre à Bellanet une occasion de réfléchir sur son rendement en évaluant son efficacité globale au cours des cinq dernières années. L'évaluation démontre en outre clairement aux bailleurs de fonds de Bellanet les activités auxquelles a participé le Secrétariat et les résultats sur lesquels il a exercé de l'influence. Elle produit aussi de l'information repère cruciale et des recommandations qui aideront Bellanet à améliorer son mode de prestation de services afin de mieux répondre aux besoins des milieux du développement au cours de sa prochaine phase.

L'évaluation a révélé que les partenaires de Bellanet sont en général positifs au sujet de son rendement et reconnaissent que chacun de ses services a exercé de l'influence sur les milieux du développement. Elle a aussi défini de nombreux moyens que Bellanet pourrait prendre pour améliorer son rendement général, notamment en concentrant ses activités de façon à avoir un impact important sur quelques domaines seulement plutôt qu'un impact moindre sur de nombreux domaines.

Cette section présente un aperçu des observations et des recommandations découlant de l'évaluation.

### POINTS FORTS À EXPLOITER

Bellanet est une organisation dynamique qui a évolué depuis huit ans pour répondre aux exigences et aux besoins changeants des milieux du développement. On a défini les points forts suivants comme aspects à exploiter au moment où Bellanet passe à la phase suivante :

- ⇒ Bellanet est apprécié comme interlocuteur neutre capable de réunir différents intervenants des milieux du développement.
- ⇒ Bellanet a une solide combinaison de savoir et d'expertise dans l'application des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le contexte particulier du développement afin d'instaurer et de promouvoir une collaboration plus efficace.
- ⇒ On considère que Bellanet est un organisme ouvert, flexible et innovateur, d'envergure limitée mais disposé et apte à faire des essais et à répondre aux besoins imprévus de ses partenaires.
- ⇒ En contact avec des bailleurs de fonds du Nord, mais aussi au fait des besoins d'organisations du Sud, Bellanet peut faire le pont entre les organisations non gouvernementales (ONG) et les milieux des bailleurs de fonds.

## TROUVER UN CRÉNEAU

---

Bellanet a pour mandat d'aider les organisations des milieux du développement à collaborer plus efficacement, surtout en utilisant les TIC. Il s'agit là d'un mandat général et de nombreux intervenants des milieux du développement ont des objectifs semblables ou complémentaires. Il est donc crucial que Bellanet occupe un créneau dans le contexte de ce mandat.

Bellanet a réussi à se bâtir une réputation d'expert dans de nombreux domaines, notamment en facilitant les dialogues et la collaboration en ligne, en favorisant des collectifs de pratique et en inspirant une culture de partage du savoir. Les intervenants consultés ne s'entendaient pas sur le créneau particulier de Bellanet, mais ils ont reconnu que toutes ses activités sont importantes et que ses services demeurent pertinents.

Bellanet est une petite organisation agile qui cherche à répondre aux besoins en évolution rapide des milieux du développement principalement en créant des compétences dans des domaines clés. À cet égard, Bellanet devrait constamment viser à « faire disparaître son rôle ».

**Recommandation :** Bellanet doit analyser continuellement son environnement pour suivre et évaluer les besoins en pleine évolution des milieux du développement. Après avoir créé des compétences dans ses secteurs d'activité, Bellanet doit en trouver d'autres. L'efficacité avec laquelle Bellanet réussit à créer des compétences internationales dans le domaine de la gestion du savoir (GS) en est un exemple. On recommande que Bellanet continue d'encourager les défenseurs de la GS qui se manifestent à créer ces mêmes compétences ailleurs. Bellanet devrait en outre se baser sur ses réussites en création de compétences en GS dans le Nord en concentrant ses efforts sur les besoins d'organisations du Sud à mesure qu'il étend sa présence régionale dans les pays en développement.

Il est recommandé que Bellanet adopte une démarche stratégique proactive face à son travail au lieu de répondre aux demandes de services contractuels. Bellanet devrait à cette fin étendre son assise financière pour investir dans des activités en partenariat et chercher à décrocher des contrats conformes à ses orientations stratégiques.

## RÉORIENTATION DES ACTIVITÉS ET DES RESSOURCES VERS LE SUD

---

Bellanet a réussi efficacement à offrir des services dans le Nord et a commencé à chercher des moyens de réorienter ses activités vers le Sud, où la demande et les possibilités d'avoir un impact important demeurent énormes.

**Recommandation :** Bellanet devrait continuer d'étendre sa présence régionale dans le Sud. Pour faciliter ce virage, Bellanet devrait élaborer une stratégie d'expansion régionale afin de pouvoir définir les régions précises qu'il veut cibler au cours des cinq prochaines années, les ressources (financières et humaines) nécessaires pour appuyer une expansion régionale et la mettre en œuvre par étapes afin de tenir compte des ressources financières de l'organisme.

La majorité des partenaires de Bellanet appuient son virage vers le Sud. Bellanet étend son réseau de contacts avec des organisations du Sud et pourrait avoir un

impact important sur ces milieux en évaluant les besoins régionaux et en y appliquant son expertise en TIC. Le défi consistera à concentrer les efforts sur les domaines où Bellanet offrira un service unique et à trouver des moyens d'appuyer les exigences accrues imposées aux ressources financières et humaines au premier stade de ce transfert de responsabilités.

## **EXPLOITATION DE RESSOURCES LIMITÉES**

Bellanet a été efficace dans la plupart de ses activités, mais des améliorations sont possibles dans de nombreux domaines afin de mieux répondre aux besoins des partenaires et des bailleurs de fonds du Secrétariat.

Bellanet a été aussi efficient que possible compte tenu de ses ressources actuelles. Le Secrétariat a toutefois été peut-être un peu ambitieux dans ses engagements par rapport à ses moyens humains et financiers. Même si l'on a félicité Bellanet d'avoir essayé de répondre à la demande et aux besoins continus des milieux du développement, on considère qu'il n'est pas tout à fait à la hauteur des attentes de ses clients dans certains de ses domaines d'activité.

**Recommandation :** Bellanet a le choix entre trois moyens possibles pour améliorer son efficacité afin de mieux répondre aux besoins et aux attentes des milieux du développement :

1. augmenter son financement actuel;
2. refermer l'éventail des partenaires avec lesquels le Secrétariat travaillera et collaborera;
3. attribuer des priorités aux activités afin d'exploiter et de diriger tous les fonds disponibles vers les domaines clés qui aideront le plus à réaliser la mission de Bellanet et ses orientations stratégiques.

Même si Bellanet devrait continuer de chercher des occasions d'augmenter son financement et d'exploiter des partenariats, il devra aussi concentrer ses activités. Les recommandations qui suivent indiquent des domaines dont Bellanet devrait s'écarter et d'autres sur lesquels il devrait concentrer ses efforts.

## **MISE EN ŒUVRE D'ACTIVITÉS DE SOUTIEN**

### **PROBLÉMATIQUE FEMMES-HOMMES**

Même si la problématique femmes-hommes n'a pas constitué une initiative officielle des services et des activités de programme de Bellanet, l'évaluation indique que la plupart, voire la totalité, des initiatives et des activités de Bellanet ont inclus des enjeux et des considérations en la matière lorsque c'était approprié.

On a formulé de nombreuses recommandations afin que Bellanet ajoute officiellement à ses activités un volet problématique femmes-hommes s'il décide de suivre cette orientation. On a présenté des suggestions pour intégrer à l'avenir la problématique dans les services et la démarche de Bellanet, dont les suivantes :

- ⇒ retenir les services d'un ou d'une spécialiste en la matière;

- ⇒ agir de façon plus proactive dans l'évaluation des perspectives et des besoins des femmes et des hommes au début de l'élaboration ou de la mise en œuvre d'un projet;
- ⇒ élaborer/adopter une politique sur l'équité entre les sexes;
- ⇒ concevoir des programmes à l'intention des travailleuses du développement;
- ⇒ offrir des possibilités de rotation d'emploi entre femmes et hommes;
- ⇒ élaborer une formation à distance spécifique aux femmes et aux hommes sur l'utilisation et les applications des TI;
- ⇒ promouvoir davantage d'activités reliées aux TIC au service du développement qui s'adressent spécifiquement aux femmes et aux jeunes filles;
- ⇒ effectuer des recherches sur les préjugés ou la neutralité entre les sexes des collectifs de pratique – afin de trouver des moyens de les ouvrir davantage aux interlocuteurs marginalisés (y compris les femmes, mais aussi d'autres groupes).

**Recommandation :** Bellanet devrait retenir les services d'un ou d'une spécialiste de la problématique femmes-hommes pour l'aider à déterminer les moyens qui conviennent le mieux afin d'intégrer un volet sexospécifique à ses services.

### **SURVEILLANCE ET ÉVALUATION**

L'évaluation a défini de nombreux domaines où Bellanet excelle actuellement et d'autres où il pourrait s'améliorer. Ces constatations serviront de points de référence aux activités d'évaluation à venir de Bellanet. Il importe que Bellanet continue de surveiller et d'évaluer ses activités et de solliciter continuellement des commentaires de ses partenaires afin d'apprendre, de s'améliorer et d'étendre son rayonnement.

### **Recommandations :**

#### **1. Établir des normes de service à la clientèle**

Bellanet bénéficierait de l'élaboration de normes de base sur le service à la clientèle qui l'aideraient à mieux comprendre et gérer les attentes des clients. Ces normes de service pourraient porter notamment sur le temps qu'il faut pour répondre aux demandes présentées par Internet ou pour répondre à des problèmes techniques associés aux services de Bellanet, les normes professionnelles sur le traitement des partenaires et des clients, etc.

#### **2. Mettre en œuvre des mécanismes de rétroaction des clients/partenaires**

Bellanet devrait trouver dans chacun de ses programmes et secteurs d'activité des possibilités de solliciter des commentaires des clients sur les services et l'information qu'il fournit. Ces mécanismes pourraient inclure un sondage Web visant à recueillir des commentaires sur l'utilité du site Web de Bellanet, la sollicitation de commentaires lorsqu'on met au point de nouveaux services ou documents pour évaluer dans quelle mesure ils sont pratiques et conviviaux, des mécanismes de rétroaction continue dans des collectifs de pratique afin d'évaluer leur orientation et les points à améliorer, etc.

### 3. Structurer les pratiques administratives

Structurer des ententes de partenariat :

Il est recommandé que Bellanet mette en œuvre une démarche fondamentale mais normalisée pour mobiliser des partenaires dans le contexte de diverses initiatives. On pourrait à cette fin définir un mandat, établir des ententes sur des rôles ou des protocoles d'entente entre tous les partenaires afin de définir les attentes communes et les responsabilités et les rôles de chaque partie. Ces documents aideraient à gérer les attentes à l'égard du rôle de Bellanet dans le contexte de chaque initiative. L'établissement de normes sur le service aux clients ou aux partenaires aiderait en outre à gérer les attentes et à maintenir le rendement dans des domaines comme la souplesse et la qualité entre tous les partenaires en cause.

### 4. Mettre en œuvre des pratiques améliorées de gestion de projet et de gestion financière.

Bellanet bénéficierait de la mise au point de nouvelles façons d'attribuer efficacement du financement ou des ressources, les frais généraux et les frais directs et indirects à toutes les activités de Bellanet, y compris l'expansion des affaires, le perfectionnement professionnel, les frais d'administration, les déplacements, etc. Ces nouvelles méthodes aideraient Bellanet à mettre au point des indicateurs sur le coût réel de ses activités et refléteraient fidèlement les coûts connexes de chacune d'entre elles. Bellanet voudra peut-être étudier des systèmes permettant de mieux suivre la répartition des heures et les dépenses en ressources.

En réunissant ces renseignements, Bellanet et ses bailleurs de fonds pourraient évaluer où Bellanet a le plus d'impact en fonction des ressources financières et humaines investies et où il pourrait être possible d'affecter plus efficacement des ressources pour réaliser la mission du Secrétariat.

## POINTS SUR LESQUELS BELLANET POURRAIT CONCENTRER SON ATTENTION À L'AVENIR

### PARTAGE DES LEÇONS APPRISSES ET DES PRATIQUES EXEMPLAIRES

Bellanet aurait plus d'impact sur les milieux du développement s'il cherchait avant tout à réunir l'information et les expériences qui émanent de ses diverses activités et initiatives. On crée plus particulièrement du savoir dans le contexte de certains des collectifs de pratique que Bellanet appuie et la demande d'exploitation et de diffusion de ce savoir est généralisée. À cette fin, on pourrait partager les points saillants tirés de discussions avec des abonnés, créer des documents sur les pratiques exemplaires ou des documents de formation fondés sur l'évolution récente de ces services.

Le collectif de pratique Gestion du savoir au service du développement (GS/Dev) est très actif, par exemple, et ses membres sont parfois submergés par le volume d'information partagée – il s'agit pour Bellanet d'une occasion de saisir l'information en question et de la partager d'une façon gérable qui résume les discussions et mette en évidence les leçons apprises et les événements récents à mesure que le collectif évolue. Cela pourrait aussi devenir un outil efficace d'orientation des nouveaux membres qui leur permettrait d'avoir facilement

accès aux résultats de discussions antérieures et aux conclusions et d'être tenus au courant.

### **FACILITATION ACTIVE**

Bellanet est considéré comme un expert de la facilitation et le Secrétariat pourrait mieux exploiter cette expertise de façon à guider plus activement certaines des initiatives clés qui jouent un rôle crucial en appuyant ses orientations stratégiques. Il faut investir beaucoup de temps et d'énergie dans la facilitation active et c'est pourquoi Bellanet devra se montrer sélectif lorsqu'il s'agira de décider quels domaines il choisit d'appuyer ainsi. Les intervenants consultés aux fins de la présente évaluation souhaitent toutefois en général voir Bellanet jouer un rôle plus actif de facilitation. Cela dit, il sera crucial pour Bellanet de demeurer neutre. C'est pourquoi le Secrétariat devra se pencher sur chaque initiative pour évaluer le rôle et les besoins de ses partenaires et des participants afin de déterminer où il peut apporter le plus de valeur ajoutée.

### **LEADERSHIP**

Certaines des initiatives auxquelles Bellanet participe sont en perte de vitesse et pourraient bénéficier de l'intervention d'une organisation qui jouerait le rôle de chef de file pour les relancer. Bellanet devra agir de façon stratégique pour déterminer les initiatives où il doit demeurer neutre par rapport à celles qui bénéficieraient de son leadership plus ferme.

Les Dgroupes sont un exemple de domaines où Bellanet, fournisseur d'appui technique important, pourrait devenir plutôt un chef de file du partenariat qui déterminerait l'orientation générale d'initiatives. Bellanet pourrait aussi effectuer le virage vers le conseil plus stratégique et l'appui aux organisations qui pourraient recourir aux Dgroupes afin de répondre à leurs besoins de collaboration.

Si Bellanet relance le collectif de pratique IDML, il devra en outre y jouer un rôle actif de chef de file pour lui redonner l'essor qu'il a déjà eu. Bellanet pourrait jouer le rôle de chef de file ou continuer de promouvoir des normes d'exploitation libre dans les milieux du développement et retenir les services d'une autre organisation prête à diriger le collectif IDML et capable de le faire.

L'initiative ItrainOnline est un autre exemple où la valeur ajoutée de Bellanet était plus importante au début du partenariat. Bellanet pourrait donc y réduire son rôle et laisser une autre organisation en devenir le chef de file.

### **DOMAINES OÙ IL FAUDRAIT PEUT-ÊTRE METTRE FIN AUX EFFORTS OU LES RÉORIENTER**

Cette évaluation a dégagé un certain nombre de domaines où Bellanet pourrait envisager de réduire sa présence ou ses engagements en ressources et en partenariats. Ces domaines sont les suivants :

#### **DÉVELOPPEMENT DE LOGICIELS ET SERVICES FSI**

L'évaluation met en évidence la perception selon laquelle de nombreuses organisations privées et sans but lucratif pourraient se charger de l'aspect purement technique de certains des services de Bellanet, comme le développement et la maintenance de plateformes ou d'interfaces pour les

Dgroupes, la production de code d'exploitation libre, l'hébergement de listes d'envois, etc. On a aussi laissé entendre que dans un certain nombre de régions du Sud, il existe une capacité technique qu'il serait possible d'exploiter pour offrir ces services. Bellanet devrait établir un équilibre entre le maintien de son expertise technique et l'orientation stratégique de sa présence dans le développement de technologies. En élaborant et en mettant en œuvre sa stratégie d'expansion régionale, Bellanet devra analyser chaque région pour évaluer le niveau de sa capacité technique et en TIC pour offrir ces services.

Il est clair qu'un des points forts de Bellanet consiste à aborder les besoins des milieux du développement sur le plan stratégique parce qu'on conçoit très bien comment les TIC peuvent améliorer les compétences dans le domaine du développement.

#### **FORMATION SUR LES TIC**

Pendant toute l'évaluation, on a laissé entendre que de nombreux intervenants différents offrent de l'information sur les TIC au service du développement. Même s'il ne faudrait pas laisser tomber la formation, on recommande que Bellanet concentre sur ses créneaux d'activité (p. ex., normes d'exploitation libre) toutes ses initiatives futures dans le domaine de la formation et de la création de compétences.

#### **ITRAINONLINE**

Les intervenants consultés ont considéré que Bellanet a joué un rôle plus critique au début de cette initiative en réunissant des partenaires et en contribuant à l'expérience acquise avec Itrain. Bellanet profiterait d'une réévaluation de son rôle dans le contexte de cette initiative qui viserait à déterminer si le Secrétariat devrait réduire sa présence comme partenaire sans toutefois cesser ses activités, ou s'il devrait y mettre fin complètement dans le contexte de cette initiative et consacrer son temps et ses ressources à des domaines plus stratégiques.

#### **GS/Dev**

Bellanet a réalisé des progrès importants dans la création de compétences dans le Nord et l'on recommande que le Secrétariat concentre son temps, son énergie et ses ressources sur la création de compétences semblables dans le Sud. Les résultats de cette évaluation appuient cette recommandation.

La réponse de Bellanet aux résultats de l'évaluation suit.



## RÉPONSE DE BELLANET AUX RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

En janvier 2003, Bellanet a lancé un exercice préliminaire de planification stratégique afin de commencer à planifier ses orientations futures et d'utiliser les résultats d'évaluation pour mettre à jour et réviser son projet de plan stratégique. TGN a présenté les résultats d'évaluation et ses recommandations au personnel de Bellanet au cours de la séance d'examen de l'évaluation et de planification tenue en avril 2003. Pendant cette séance de travail, les membres du personnel de Bellanet ont discuté des résultats et de leurs répercussions sur la façon dont le Secrétariat pourrait continuer de répondre aux besoins de ses partenaires et des milieux du développement en général.

Cette section présente l'orientation stratégique proposée de Bellanet pour la période d'avril 2004 à 2009, comme on en a discuté au cours de l'exercice, ainsi que les mesures que le Secrétariat prévoit prendre pour intégrer les résultats de cette évaluation afin d'améliorer son efficacité à l'aube de sa troisième phase. Bellanet a précisé encore davantage ses priorités et ses orientations dans sa proposition finale portant sur la phase 3.

### ORIENTATION STRATÉGIQUE PROPOSÉE DE BELLANET AVRIL 2004-2009

1. Virage vers le Sud – renforcer la collaboration Sud-Sud, les outils et la présence;
2. Importance spéciale à l'exploration du développement en exploitation libre – dans le contexte d'un ensemble intégré de services;
3. Options de transfert des responsabilités – gérer et coordonner le virage vers une organisation décentralisée en réseau dotée de présences régionales dans le Sud.

#### JALONS POSSIBLES

- ⇒ Année 1 : Regrouper les trois bureaux régionaux;
- ⇒ Année 2 : Renforcer la capacité dans les régions;
- ⇒ Année 3 : Transférer la capacité d'Ottawa;
- ⇒ Année 4 : Regrouper l'organisation en réseau;
- ⇒ Année 5 : Conclure le transfert des responsabilités et lancer la phase 4.

### LEÇONS TIRÉES DES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

Bellanet pense avoir beaucoup fait au cours des huit dernières années avec des ressources limitées et une équipe peu nombreuse mais dévouée. Comme l'évaluation le confirme, Bellanet croit avoir été efficace dans la plupart de ses domaines d'activité, mais le Secrétariat reconnaît aussi qu'il pourrait s'améliorer en élargissant sa base de ressources et en établissant des priorités parmi ses activités afin de mieux appuyer ses orientations stratégiques.

**DÉFIS DÉFINIS PAR BELLANET**

Établir des priorités de façon plus élective et proactive :

- ⇒ Même si Bellanet continuera d'essayer de faire plus avec moins, le Secrétariat reconnaît qu'il faut exploiter le financement et le partenariat ou concentrer ses énergies et ses ressources sur les domaines et les activités qui auront le plus d'impact.
- ⇒ Bellanet sait qu'il faut faciliter plus activement les dialogues et le partage des connaissances, ce qui nécessite beaucoup de temps et d'énergie.
- ⇒ Bellanet maintiendra l'équilibre entre le recours aux TIC et le volet humain.

Virage vers le Sud :

- ⇒ Le transfert des responsabilités de Bellanet dans le Sud exigera des ressources accrues au début et la vision à long terme qui consistera à réduire la charge de travail de Bellanet.
- ⇒ Bellanet devra créer et appuyer la capacité technique d'organisations du Sud.

**MESURES À PRENDRE POUR INTÉGRER LES RÉSULTATS****INTRODUCTION**

Tout en allant de l'avant, Bellanet tiendra compte de l'impact de la réduction de sa population cible et du nombre des activités qu'il entreprend afin d'exploiter le financement et de fournir plus efficacement des services.

Compte tenu des résultats de l'évaluation et des recommandations, Bellanet a décidé d'apporter plusieurs modifications à son orientation stratégique. On a défini ces modifications afin de répondre aux commentaires et aux recommandations découlant de l'évaluation et d'améliorer la capacité de Bellanet de fournir des services de façon plus efficace à ses partenaires ainsi qu'aux milieux du développement en général.

**EXPLOITER SES POINTS FORTS**

L'évaluation a défini les points forts clés de Bellanet :

- ⇒ réputation de neutralité;
- ⇒ orientation sur la collaboration;
- ⇒ capacité à créer et faciliter des partenariats;
- ⇒ capacité à travailler au niveau stratégique tout en bâtissant sur son expertise en TIC;
- ⇒ flexibilité et volonté de s'adapter à l'évolution des besoins des milieux du développement.

Bellanet continuera donc de promouvoir ses points forts et de les exploiter tout en allant de l'avant.

**FAIRE CONVERGER SES ACTIVITÉS**

Pendant qu'il effectue son virage vers le Sud, Bellanet concentrera ses programmes et cherchera avant tout à :

- ⇒ renforcer ses services de développement d'applications en exploitation libre (OpenDev) comme moyen d'explorer l'impact qu'il peut avoir sur les milieux du développement;
- ⇒ faire des collectifs en ligne et du partage du savoir ses domaines de programmation de base.

Bellanet pense pouvoir intégrer les résultats de l'évaluation pour améliorer ses activités dans ces domaines afin d'y avoir plus d'impact.

Bellanet reconnaît qu'il faudra consacrer des efforts et des ressources considérables au début de l'implantation d'une présence régionale dans le Sud. C'est pourquoi il reçoit des conseils et de l'aide de ses bailleurs de fonds et envisagera de mobiliser d'autres partenaires pour qu'ils aident à faciliter cette transition. Bellanet se penchera aussi sur la nécessité d'étendre graduellement sa présence en région afin d'éviter d'exercer des pressions inutiles sur ses ressources financières et sa charge de travail.

Afin de réussir le transfert de responsabilités au Sud et de jouer un rôle plus actif dans ses domaines de programme de base, Bellanet devra réduire certaines de ses activités. Voici une liste préliminaire des domaines où Bellanet pourrait réduire ses engagements et ses activités :

- 1) Petits contrats  
À cause des coûts administratifs associés aux petits contrats, Bellanet ne cherchera pas à obtenir de contrats de moins de 25 000 \$, sauf s'ils ont une valeur stratégique ou sont conformes avec son travail dans le Sud. Cela permettra à Bellanet de rechercher du travail plus stratégique et d'avoir plus d'impact par ses engagements contractuels de plus grande envergure.
- 2) Contrats de logiciels et de FSI  
Bellanet ne cherchera pas à obtenir de projets où la seule valeur ajoutée que le Secrétariat apporte réside dans le travail technique comme la création de sites Web qui pourraient échapper à ses domaines de programme de base. Bellanet ne fournira plus de services de codage et de développement de systèmes, mais cherchera plutôt des partenaires capables de les fournir. Bellanet continuera de chercher avant tout à veiller à ce qu'on définisse les spécifications appropriées pour les systèmes et les utilisateurs et à surveiller l'aspect administratif du développement de logiciels afin de maintenir son expertise technique.
- 3) Formation comme service  
Après de nombreuses discussions sur les résultats de l'évaluation de Bellanet et sur les perceptions de son personnel, le Secrétariat a reconnu que sa façon d'aborder la formation constitue davantage une activité ou un service transversal qui appuie et habilite ses autres domaines de programme. S'il veut éliminer son service de formation, Bellanet devra évaluer comment réorienter les activités reliées à la formation. Bellanet prévoit suivre une démarche stratégique et ciblée qui consiste à concentrer

sur ses domaines de programme de base le développement de ses documents de formation et la prestation de ses activités de formation des formateurs.

Bellanet réexaminera sa participation à l'initiative ItrainOnline pour déterminer où se trouve sa valeur ajoutée et si le réseau devrait réorienter ses activités de formation pour créer des documents Itrain qui ont trait à ses domaines de programme de base, et qui seraient partagés avec ItrainOnline.

4) Initiatives orphelines

Bellanet reconnaît qu'il se peut que de nombreuses initiatives auxquelles il participe ne s'inscrivent plus dans le contexte de son orientation stratégique actuelle. Même si ces initiatives sont en général d'envergure très limitée, elles englobent globalement du temps que l'on pourrait mieux utiliser ailleurs. Bellanet évaluera donc ses initiatives pour déterminer si elles correspondent à son orientation stratégique. Si elles n'y correspondent pas, Bellanet s'en dégagera activement en diffusant des communications nécessaires pour expliquer sa décision et, le cas échéant, cherchera d'autres partenaires qui poursuivront l'initiative ou l'activité. Bellanet les guidera et les conseillera pendant la transition.

### RENFORCER LA DÉMARCHE

Les résultats de l'évaluation ont dégagé de nombreux aspects qui pourraient aider Bellanet à améliorer son efficacité au cours de la prochaine étape de ses activités. Bellanet a décidé de mettre en œuvre les modifications suivantes de sa stratégie de prestation de services et de collaboration avec ses partenaires afin de mieux répondre à leurs besoins.

1. Facilitation proactive, collecte et diffusion de connaissances

En réduisant certaines de ses activités, Bellanet disposera de plus de temps pour recueillir et partager les expériences et les leçons apprises qui se dégagent de ses activités de base. Le Secrétariat déterminera aussi s'il devrait jouer un rôle plus actif en facilitant les partenariats ou les initiatives dans ses domaines de programme de base comme les Dgroupes ou les initiatives IDML.

2. Normes de service aux partenaires et mécanismes de rétroaction

L'évaluation a permis de solliciter des commentaires des partenaires de Bellanet, mais le Secrétariat reconnaît toutefois la valeur de la collecte continue de rétroaction et la nécessité d'intégrer des mécanismes de rétroaction dans ses méthodes administratives courantes.

Afin d'établir les normes de service dès le départ, Bellanet mettra en œuvre une convention type pour clarifier les rôles de chaque partenaire et ce qu'on attend de lui sur le plan des responsabilités, de même que les calendriers estimatifs d'exécution. Cette entente permettra à Bellanet de mieux gérer les attentes de ses partenaires et d'établir des normes de service.

Bellanet intégrera aussi des mécanismes de rétroaction continue des clients/partenaires afin d'assurer qu'il est à la hauteur des attentes de ses partenaires et d'apprendre et de s'améliorer pendant toute la durée du

partenariat ou de l'initiative. Bellanet devra évaluer ses domaines de programme et ses activités clés pour déterminer où le Secrétariat peut commencer à implanter des mécanismes de rétroaction sur papier ou support électronique.

### 3. Répartition des ressources

En essayant de déterminer où il doit concentrer ses activités, Bellanet a appris qu'il bénéficierait d'un meilleur suivi de la répartition de ses ressources et de son temps entre ses activités et ses domaines de programme. Même si beaucoup d'activités de Bellanet se chevauchent (ce qui transforme en défi intimidant le simple suivi des heures), Bellanet établira une liste d'activités de base qui transcendent ses domaines de programme et que l'on suivra pendant une période prédéterminée afin de déterminer à quoi on consacre les heures de travail et s'il faudrait consacrer le temps en question à d'autres activités.

### 4. Surveillance et évaluation

Bellanet a tiré d'importantes leçons de cette évaluation et prévoit mettre en œuvre des mécanismes de surveillance et d'évaluation continues, ainsi que des évaluations externes périodiques. Pour commencer, Bellanet a prévu une réunion au début de juin 2003 pour créer des mesures et des indicateurs de rendement au sujet de la présence dans la région ALC. Pendant sa retraite annuelle qui doit avoir lieu au début de septembre 2003, Bellanet élaborera aussi une « Stratégie de surveillance et d'évaluation ». L'exercice « Arrêt, départ, continuation » lancé au cours de la séance d'examen de l'évaluation et de planification d'avril 2003 constitue un moyen auquel Bellanet aura recours tous les trimestres. Cet exercice permettra à Bellanet :

- ⇒ d'évaluer activement à quoi il consacre son temps et ses ressources;
- ⇒ de déterminer s'il devrait mettre fin à des initiatives qui n'appuient plus son orientation stratégique ou qui englobent trop de temps;
- ⇒ de définir des activités que le Secrétariat devrait lancer afin d'améliorer son efficacité ou de mieux répondre aux besoins de ses partenaires;
- ⇒ de signaler des aspects qui fonctionnent bien et qu'il faudrait poursuivre au cours du trimestre suivant.

### 5. Problématique femmes-hommes

Bellanet recrutera un ou une spécialiste de la problématique femmes-hommes qui guidera le Secrétariat au cours d'une séance de travail visant avant tout à intégrer la problématique dans ses domaines de programmation de base.

### 6. Communication efficace

Bellanet reconnaît qu'une communication efficace joue un rôle crucial lorsqu'il s'agit :

- ⇒ de gérer les attentes des partenaires;
- ⇒ d'assurer la réussite de partenariats et d'initiatives;
- ⇒ d'assurer une compréhension commune du rôle de Bellanet dans ses initiatives;
- ⇒ de créer de nouveaux partenariats;
- ⇒ d'étendre son réseau et son assise financière;

- ⇒ de promouvoir ses services et d'avoir le maximum d'impact dans les milieux du développement.

Bellanet élaborera un plan de communications stratégiques qui lui permettra de diffuser sa nouvelle orientation, d'expliquer les changements par rapport à son orientation et ses domaines d'activité précédents et de clarifier son rôle dans ses initiatives.

Le rapport final présente les résultats de l'évaluation qui ont éclairé la révision de l'orientation stratégique de Bellanet.